

ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد بر اساس کارت امتیاز متوازن

دکتر غلامرضا عنایتی

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت
دانشگاه آزاد مشهد

دکتر مسعود طاهری لاری

عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت
دانشگاه آزاد مشهد

دکتر حامد ثیانی رضایی

عضو هیئت علمی دانشکده علوم
پایه دانشگاه آزاد مشهد

حمیدرضا وجدی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت
دولتی دانشگاه آزاد مشهد

حسن غفاری

چکیده

در این پژوهش عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در حوزه های پنج گانه (پژوهشی، مالی، رشد و یادگیری، مشتریان و فرآیند داخلی) مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور عملکرد دانشکده های دانشگاه در این پنج حوزه در نیمه اول سال ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ مقایسه شد. در هر حوزه با توجه به شاخص های تدوین شده، دانشکده برتر انتخاب و عملکرد دانشکده های دیگر نسبت به عملکرد دانشکده برتر مقایسه گردید از آنجا که مدل کارت امتیاز متوازن، به اعتقاد اکثر محققین و نویسندگان، یکی از مدل های نوین، جامع و کارا در زمینه ارزیابی عملکرد می باشد، لذا برای ارزیابی عملکرد دانشگاه، از این مدل استفاده گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها، به دلیل ماهیت مقایسه ای پژوهش، از مدل تاپسیس که یکی از بهترین مدل های تصمیم گیری چند شاخصه می باشد، استفاده شد. نتیجه پژوهش نشان می دهد که در نیمه اول سال ۸۸، در مقایسه با نیمه اول سال ۸۹، عملکرد دانشگاه در حوزه مالی و فرآیند داخلی بهتر بوده است، و در سایر حوزه ها عملکرد ضعیفی داشته است.

کلیدواژه:

ارزیابی عملکرد، کارت امتیاز متوازن، مدل تاپسیس

مقدمه

امروزه ارزیابی عملکرد سازمان ها به موضوع بسیار مهمی تبدیل شده و استفاده از نتایج ارزیابیها، به عنوان یک ابزار مدیریتی، هم برای مسئولان مستقیم و بی واسطه سازمان ها، و هم برای مدیران ارشدی که چندین سازمان مشابه را اداره میکنند، عمومیت یافته است. دانشگاه به عنوان مهم ترین مرکز ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی، با جذب منابع انسانی، فیزیکی، پولی و اعتباری و، مأموریت اصلی خود را که عبارت از دانش افزایی و تولید دانش است، دنبال می کند. از آن جا که کارایی کل یک مرکز آموزشی از کارایی تک تک واحدهای تحت پوشش آن ناشی میشود، لازم است مدیریت دانشگاه نگاهی عالمانه و مستمر به وضعیت کلیه واحدهای تحت پوشش خود، اعم از دانشکده ها، گروه های آموزشی، مراکز پژوهشی، کتابخانه ها، مراکز خدمات رایانه ای، واحدهای خدمات دانشجویی، ادارات کارگزینی و پرسنلی مستقر در دانشگاه و....، از



منظر کارایی داشته باشد. و چگونگی مصرف منابع در واحدهای مزبور را مورد توجه قرار دهد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد برای کسب برترین جایگاه علمی در بین ۵۰۰ دانشگاه ممتاز جهان، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و برترین دانشگاه جامع کشور در تولید علم، فناوری و نظریه پردازی با هویتی اسلامی- ایرانی تلاش می کند.

۱. بیان مسئله پژوهش

عنوان پژوهش «ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد مشهد بر اساس الگوی کارت امتیاز متوازن» می باشد. در این پژوهش عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در حوزه های پنج گانه (پژوهش و فناوری اطلاعات، مالی، رشد و یادگیری، مشتریان و فرآیند های داخلی) مورد بررسی قرار گرفت. برای این منظور پس از مشورت ها و جلسات متعدد با اساتید و مسئولین دانشگاه نتیجه ای که حاصل شد این بود که عملکرد دانشکده های دانشگاه در این پنج حوزه در نیمه اول سال ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ مقایسه شود. و همچنین در هر کدام از این حوزه با توجه به شاخص ها و معیار هایی که تدوین شد دانشکده برتر انتخاب و عملکرد هر کدام از دانشکده های دیگر نسبت به عملکرد دانشکده برتر مورد مقایسه قرار گیرد. لذا از آنجا که مدل کارت امتیاز متوازن با ترجمه استراتژی های اصلی دانشگاه به استراتژی های عملیاتی و قابل اندازه گیری سعی در پیوند میان چشم انداز و اهداف عملیاتی دارد. لذا این مدل برای ارزیابی عملکرد دانشگاه انتخاب گردید. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از مدل تاپسیس استفاده شد. که یکی از بهترین مدل های تصمیم گیری چند شاخصه است.

۲. اهداف و سئوالات پژوهش

بطور کلی می توان مقصود از اجرای برنامه ارزیابی را شناسایی وضع موجود، تعیین نقاط ضعف و قوت در ایفای وظایف و مسئولیتها، تعیین و تشخیص احتیاجات آموزشی، راهنمایی و ارشاد سازمانها در بهبود وضع کار آنها دانست و در حقیقت هدف اصلی باید راهنمایی و ارشاد سازمان باشد و به این ترتیب درجه کارآمدی و بازده کار سازمان بالا خواهد رفت. در واقع اهداف اصلی از این پژوهش را می توان به صورت زیر بر شمرد:

ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد در حوزه های پنج گانه.

رتبه بندی دانشکده ها در هر یک از حوزه های پنج گانه.

همچنین اهداف فرعی عبارتند از:

کمک در شناسایی نقاط ضعف و قوت هر یک از دانشکده ها.

بهبود تصمیم گیری در مورد حوزه و عمق فعالیتها، برنامه ها و اهداف آینده.



ارتقای پاسخگویی در مورد عملکرد برنامه‌های دانشگاه.

۲.۲. پرسش‌های پژوهش عبارتند از:

- ۱- عملکرد دانشکده‌های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری اطلاعات چگونه بوده است؟
- ۲- عملکرد دانشکده‌های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه رشد و یادگیری چگونه بوده است؟
- ۳- عملکرد دانشکده‌های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه مالی و اداری چگونه بوده است؟
- ۴- عملکرد دانشکده‌های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه مشتریان چگونه بوده است؟
- ۵- عملکرد دانشکده‌های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه فرآیندهای داخلی چگونه بوده است؟

۳. تعاریف کلید واژه‌ها

۳.۱. تعاریف نظری

ارزیابی عملکرد^۱: کمی کردن نتایج حاصله در قالبی مشخص و در محدوده زمانی معین و مقایسه آن با منابع صرف شده. شاخص اندازه گیری عملکرد^۲: تغییر نسبی یک رقم در فاصله زمانی دو تاریخ یا در نقاط مختلف (مقدم و نوروزی، ۱۳۸۵، ۳). آرمان / چشم انداز^۳: آرمان / چشم انداز: موقعیت مطلوب سازمان، هدف آرمان یا چشم انداز هدایت، کنترل و بازخواست کردن کل سازمان است در جهت تحقق بخشیدن به درکی مشترک از وضعیت آینده شرکت.

۳.۲. تعاریف عملیاتی

۳.۲.۱. **ترازایی (محک زنی)**^۴: فرآیند مقایسه مجموعه ای از اندازه گیری ها با مجموعه ای دیگر، خصوصاً آنها که نشانگر عملکرد خوب هستند. این مقایسه به دلایل مختلف صورت می پذیرد مثل مشخص کردن روند در یک فرآیند در طول زمان، یا برای مقایسه کارایی یک سازمان با سازمان دیگر.

۳.۲.۲. **جنبه مشتری**^۵: یکی از چهار جنبه مورد استفاده در ایجاد یک کارت امتیاز متوازن است، این جنبه راههای ایجاد ارزش برای مشتریان را شرح می دهد، چگونگی ارضاء تقاضای مشتری برای این ارزش را بیان می کند و مشخص می کند چرا مشتری مایل است برای آن پول پرداخت کند این موارد با عنوان «مشتری چگونه ما را می نگرد؟» بیان شده است.

۳.۲.۳. **جنبه مالی**^۶: یک جنبه از چهار جنبه قالب اصلی و اولیه کارت امتیاز متوازن است. این جنبه باید نتایج انتخاب های استراتژیک صورت گرفته در دیگر جنبه ها را نشان دهد، و به طور همزمان چندین هدف درازمدت و در نتیجه بخش عمده ای از قواعد و فرضیات منطقی و اصلی را، برای جنبه ها تنظیم کند.

۳.۲.۴. **جنبه فرآیندهای داخلی**^۷: یک جنبه دیگر در قالب اصلی و اولیه کارت های امتیاز متوازن است این جنبه فرآیندهایی که برای مشتریان ایجاد ارزش می کند و منجر به برآورده شدن انتظارات سهامداران می گردد را توصیف می کند.



۳.۲.۵. جنبه رشد و یادگیری^۱: جنبه ای دیگر از قالب اولیه و اصلی کارت امتیاز متوازن است جنبه رشد رشد و یادگیری، یک سازمان را قادر می سازد تا ظرفیت خود را برای نوسازی بلند مدت تضمین نماید.

۴. قلمرو و تحقیق

قلمرو موضوعی: ارزیابی عملکرد دانشگاه آزاد واحد مشهد بر اساس کارت امتیاز متوازن (BSC).
قلمرو مکانی: دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد.
قلمرو زمانی: نیمه اول سال ۱۳۸۸ و نیمه اول سال ۱۳۸۹.

۵. ارزیابی عملکرد

در ارتباط با ارزیابی عملکرد مباحث زیادی مطرح می شود. جمله معروفی است که بیان می کند آنچه را که نتوانید اندازه بگیرید، نمی توانید کنترل کنید. و آنچه را که نتوانید کنترل کنید، نمی توانید مدیریت کنید. و در واقع آنچه را که نمی توان مدیریت کرد، نمی توان بهبود بخشید. در واقع ارزیابی عملکرد زیر بنای انجام عملیات بهبود و تولید می باشد. زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند، نمی توانند ظرفیت های بلا استفاده و بالقوه خود را درک کنند. بنابراین برای اطلاع از ظرفیت های موجود و بلا استفاده باستی عملکرد اندازه گیری و ارزیابی گردد. تا از این طریق مدیران قادر باشند استراتژیهای مناسب و مورد نیاز سازمان را جهت رسیدن به اهداف و چشم انداز خود تدوین نمایند. و عملیاتی کنند. (ایران زاده، ۱۳۸۸، ۳).

۱.۵. تاریخچه ارزیابی عملکرد

سابقه ارزیابی به گذشته های بسیار دور بر می گردد، مطالعات نشان می دهد که همواره در شکل گیری اجتماعات بشری تحت عنوان قبایل، پدیده تقسیم کار در بین اعضای قبیله در مواردی نظیر شکار، ایجاد مکان استراحت و غیره وجود داشته است. در این دوران ارزیابی عملکرد به صورت ابتدایی موجود بوده است، به گونه ای که افراد موفق به گرفتن پاداش یا احتمالاً ترفیع مقام نایل شدند. نظام ارزیابی عملکرد به صورت رسمی، در سطح فردی و سازمانی از سال ۱۸۰۰ میلادی توسط رابرت اون در اسکاتلند در صنعت نساجی برای اولین بار مطرح گردید. به طوری که کالاهای تولید شده با استفاده از چوب هایی در رنگهای مختلف درجه بندی شدند. که این کار در واقع نوعی ارزیابی از کیفیت و یا ستاده سازمان بوده است. در عصر حاضر، ارزیابی عملکرد در مقایسه با گذشته تکامل یافته و همپا با سیر توسعه اندیشه های مدیریت، فرایند، ماهیت و کارکردهای آن توسعه و گسترش زیادی یافته است. (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۸۲، ۹).



۲.۵. مدل‌های ارزیابی عملکرد

با شکل‌گیری سازمانها در طول دوره‌های مختلف، از الگوهای و مدل‌های متعددی جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است. سازمانها به فراخور نیاز در ابتدا تنها از شاخص‌ها و معیارهای محدودی برای ارزیابی عملکرد استفاده می‌کردند. گسترش فعالیتها و حوزه عملکردی سازمانی، پویایی محیط و مطرح شدن موضوع‌ها و مسائل نوین مدیریتی مانند رضایت مشتری، مسئولیت اجتماعی و... سازمانها را بر آن داشت تا به شاخص‌های محدود اکتفا نکنند. از این رو مدل‌های جامع و چند معیاره برای ارزیابی سازمانها شکل گرفت و به تدریج تکامل یافت. این الگوها سازمان را از ابعاد مختلف مورد ارزیابی قرار می‌دهند و با در نظر گرفتن شاخصهای چندگانه، ابزارهای مناسبی را برای ارزیابی عملکرد سازمانهای نوین فراهم می‌سازند. به طور کلی مدل‌ها را بر اساس روش طراحی و استقرار نظام ارزیابی (و تا حدودی در انطباق با دیدگاه‌های سنتی و نوین)، می‌توان به دو دسته کلی ذیل تقسیم نمود:

الف) مدل‌های طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد.

ب) مدل‌های خودارزیابی (مدل‌های تعالی یا جوایز کیفیتی).

۱.۲.۵. مدل‌های طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد

- مدل سینک و تاتل (۱۹۸۹)
- ماتریس عملکرد (۱۹۸۹)
- مدل نتایج و تعیین‌کننده‌ها (۱۹۹۱)
- هرم عملکرد (۱۹۹۱)
- فرایند کسب و کار (۱۹۹۶)
- تحلیل ذی‌نفعان (۲۰۰۱)
- چارچوب مدوری و استیپل (۲۰۰۰)
- الگوی فیشر برای ارزیابی عملکرد
- پنج مارکینگ، فرایند استراتژیک و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد
- کارت امتیاز متوازن
- مدل ارزش افزوده اقتصادی
- مدل اندازه‌گیری کارت امتیاز پاسخگویی

۲.۲.۵. مدل‌های خودارزیابی (مدل‌های تعالی یا جوایز کیفیتی)

- مدیریت کیفیت جامع
- جایزه کیفیت دمینگ
- جایزه کیفیت مالکوم بالدريج
- ✓ جایزه کیفیت اروپا



✓ الگوی تعالی در کسب و کار کانجی

۶. کارت امتیاز متوازن^۱

اصول مطرح شده از سوی پیتر دراگر، در دهه ی ۱۹۵۰ مبنای مدیریت را به چالش کشید وی اعتقاد داشت برای تجزیه و تحلیل سازمان باید عناصر استراتژیک را محور قرار داد و این رویکرد را مدیریت بر مبنای هدف نام نهاد. مدیریت بر مبنای هدف پایه گذار جریانی بود که به ابداع شیوه های مهندسی، فرآیندهای کسب و کار و مدیریت عملکرد مانند الگوبرداری، مدیریت کیفیت جامع، هزینه بر مبنای هدف و سرانجام مدل کارت امتیاز متوازن همان مفروضات مدیریت بر مبنای هدف بود. علاوه بر این که مدل مذکور بر بازخور نتایج بیش از گذشته تاکید داشت (حاجی کریمی، ۱۳۸۶، ۱۵).

روش امتیاز متوازن توسط دو نفر یعنی رابرت کاپلان^۱ و استاد دانشگاه هاروارد و دیوید نورتون^{۱۱} از مشاوران برجسته مدیریت که هر دو متعلق به ناحیه بوستون هستند معرفی شد در سال ۱۹۹۰ کاپلان و نورتون دوازده شرکت معتبر را به جهت یافتن روشهای جدید ارزیابی عملکرد مورد مطالعه قرار دادند انگیزه مطالعه، این اعتقاد روز افزون بود که سنجه های مالی عملکرد برای موسسات کسب و کار مدرن، اثربخشی کافی ندارند.

شرکتهای مورد مطالعه به همراه کاپلان و نورتون متقاعد شدند که اتکاء به سنجه های مالی، توانایی آنها را در جهت ایجاد ارزش، تحت تاثیر قرار داده است تیم مطالعه، شقوق محتمل مختلفی را مورد بررسی و بحث قرار دادند ولی روی ایده ارزیابی متوازن به توافق رسیدند که مشخصه آن سنجه های عملکردی بود که سرتاسر سازمان را پوشش می داد کاپلان و نورتون این ابزار جدید را ارزیابی متوازن نامیدند.

عدم کفایت معیارهای مالی برای سنجش عملکرد، سازمان را بر آن داشت که سایر فعالیت های خود مانند ارتباط با مشتری نوآوری فرآیندها آموزش کارکنان را نیز مورد ارزیابی قرار دهند.

مفهوم کارت امتیاز متوازن از زمان ظهور اولیه آن در سال ۱۹۹۲ میلادی، به عنوان روشی جدید برای کنترل مدیریت در بخش خصوصی و دولتی به شکلی وسیع مورد پذیرش قرار گرفته است بطوری که از آن زمان تا کنون کارت امتیاز متوازن در بیش از ۵۰ درصد سازمانهای حاضر در رده بندی فورچون ۱۰۰۰، بکار گرفته شده است و بکار گیری آن همچنان با نرخ فزاینده ای ادامه دارد (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۰۳).

امروزه کارت امتیازی متوازن بعنوان یک سیستم یادگیری و مدیریت استراتژیک شناخته شده که بر پایه اهداف جامع شرکت، ایجاد ارزش در بلند مدت را مدنظر قرار می دهد.

هسته اصلی کارت امتیازی متوازن توسط چشم انداز و استراتژی شکل می گیرد، این دو در واقع پایه ای جهت تشکیل چهار جنبه کارت امتیازی متوازن هستند و نتایج مالی زمانی بدست می آیند که تلاشهای سازمان در سه حوزه دیگر بخوبی هدایت شود (صدوقیان و تدین، ۲۰۰۷، ۶).

کارت امتیاز متوازن خصوصا در ایالات متحده پذیرش گسترده ای بدست آورد یک بررسی توسط سازمان عمومی حسابداران نشاندهنده این بود که ۴۳٪ از این تکنیک بهره برده اند (shun, ۲۰۰۲, ۵).



۱.۶. توازن در ارزیابی متوازن

مفهوم بالانس در کارت امتیاز متوازن بر می گردد به ایجاد تعادل بین:

تصمیمات بلند مدت و کوتاه مدت.

شاخص های مالی و غیر مالی.

شاخص های پیشین^۳ و پسین^۴ (تاثیر گذار و تاثیر پذیر).

این روش یکی از کاملترین ابزارهای اندازه گیری عملکرد است که تقریباً تمام عوامل دخیل در عملکرد یک سازمان را در نظر می گیرد. (روغنیان، ۱۳۸۵، ۵).

۲.۶. ارزیابی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد

سنجه های مالی را شاخص های تابع یا پیامد می نامند آنها نتایج اقدامات گذشته را نشان می دهند روش امتیاز متوازن ضمن حفظ این شاخص های تابع یا پیامد شاخص های مربوط به محرکه های عملکرد آینده یعنی شاخص های هادی را نیز مد نظر قرار می دهد (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۰۵).

روش ارزیابی متوازن ابزاری در اختیار سازمان ها می گذارد تا بتوانند اجرای استراتژی را با وجوه مختلف دنبال کنند و مهمتر از آن بر عملکرد استراتژیک خود مدیریت داشته باشند. اما پیش از سنجش و مدیریت بر عملکرد بر مبنای استراتژی لازم است، توصیفی دقیق و کامل از استراتژی در دست باشد که تمامی اعضای سازمان آن را درک نمایند و نقشه های استراتژی بخش و واحد خود را در آن لحاظ نمایند. بنابراین اجرای موفق استراتژی به سه جزء توصیف استراتژی، سنجش استراتژی و مدیریت استراتژی وابسته است، زیرا آنچه را که نمی توانید بسنجید، نمی توانید مدیریت کنید. و آنچه را که نمی توانید توصیف کنید، نمی توانید بسنجید (نیلی پور طباطبایی و همکاران، ۴).

۳.۶. کارت امتیاز متوازن بعنوان یک نظام مدیریتی

شرکت های بسیاری از سیستم های اندازه گیری عملکرد با استفاده از شاخص های مالی و غیر مالی استفاده کرده اند تفاوت کارت امتیاز متوازن با روش های متداول در ارزیابی عملکرد سازمان این است که شاخص های مالی و غیر مالی را به عنوان بخشی از سیستم اطلاعاتی که باید تمامی سطوح کارکنان در سازمان به آن دسترسی داشته باشند در نظر می گیرد. کارت امتیاز متوازن فراتر از یک سیستم اندازه گیری عملیاتی یا تاکتیکی عمل می کند سازمان های نوگرا از این روش به عنوان "یک سیستم مدیریت استراتژیک" به منظور اداره و هدایت استراتژی های سازمان در بلند مدت استفاده می کنند (کاپلان، و نورتون، ۱۰، ۱۳۸۶).



۴.۴.۶. منظرهای ارزیابی عملکرد

در مدل عمومی اریه شده توسط کاپلان و نورتون در کتاب اول آنها یعنی "کارت امتیاز متوازن" که در سال ۱۹۹۶ منتشر گردید برای ارزیابی عملکرد سازمانها چهار منظر مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری پیشنهاد گردید (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۰۶).

۱.۴.۶. منظر مشتری

سازمان ها به هنگام انتخاب سنجه هایی برای منظر مشتری در مدل ارزیابی متوازن خود باید به دو پرسش حیاتی پاسخ دهند. مشتریان هدف، چه کسانی هستند؟ و ارزش پیشنهادی ما در خدمت رسانی به آنها چیست؟ (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۰۹).

۲.۴.۶. منظر فرآیندهای داخلی

در منظر فرآیندهای داخلی، سازمانها می بایست فرآیندهایی را مشخص کنند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتا سهامداران خود ادامه دهند تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود مستلزم انجام یک یا چندین فرآیند عملیاتی به صورتی کارا و اثربخش است (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۱۵).

۳.۴.۶. رشد و یادگیری

یادگیری و رشد سازمان از سه منبع اساسی نیروی انسانی، سیستم های اطلاعاتی و دستورالعمل ها و رویه های سازمانی حاصل می شود سطح دستیابی به قابلیت ها و توانمندی های ویژه در این منابع در وجه یادگیری و رشد کارت امتیاز متوازن مورد سنجش قرار می گیرد.

جهت سنجش اهداف مربوط به این وجه، عواملی همچون میزان دسترسی به اطلاعات و فرآیندهای داخلی توسط مدیران و کارکنان عملیاتی در خصوص سیستم های اطلاعات و میزان همسویی انگیزه های پرسنل با رسالت و اهداف سازمان در خصوص دستورالعمل ها و رویه های سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرند (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۱۹).

۴.۴.۶. منظر مالی

سنجه های مالی از اجزاء بسیار مهم ارزیابی متوازن اند به ویژه در سازمانهای انتفاعی، سنجه های این منظر به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر دیگر تعیین شده اند نهایتا به چه نتایج و دستاورد مالی منجر خواهد شد (ایران زاده و برقی، ۱۳۸۸، ۲۲۴).

۵.۶. اصول استراتژی تمرکز سازمان

مدیر اجرایی باید رهبری تغییر را عهده دار باشد. ترجمه استراتژی به اهداف عملیاتی.



اتصال بین سازمان و استراتژی.

برای هر شغل یک استراتژی تدوین گردد.

فرآیند تدوین استراتژی مداوم باشد (Muneer, ۱۸).

اغلب محققین می دانند که کارت امتیاز متوازن به عنوان یک سیستم مدیریت عملکرد استراتژیک است که اهداف استراتژیک سازمان را به سنجش های عملکردی تبدیل می نماید (Nayeri, ۲۰۰۸،۵).

۶.۶. استفاده از کارت امتیاز متوازن در سازمانهای غیر انتفاعی

در سال ۱۹۹۶، ورود روش ارزیابی متوازن به بخش دولتی و غیر انتفاعی در مراحل جنینی خود بود طی چهار سال بعد از آن این مفهوم به طور وسیعی در چنین سازمانهایی در سراسر جهان پذیرفته شده و بکار گرفته شد. بسیاری از سازمان های دولتی در حالت انحصاری به عملیات مشغولند و مشتریانی دارند که بدون توجه به بازار، ناگزیر از خرید محصولات و خدمات آنها هستند. در نگاه اول، اینکه سازمانی تنها منبع عرضه محصول یا خدمت معینی باشد به لحاظ کسب و کار جذاب می نماید و مسلماً بسیاری از شرکت های بخش خصوصی آرزوی چنین بازاری را دارند اما مدیران دولتی نباید به چنین وضعیتی دل خوش کنند زیرا بسیاری از کاستی های نظیر فقدان تمرکز بر مشتری، عدم تمایل به بهبود و پیشرفت، عدم توانایی در اولویت بندی پروژه ها و بسیاری از مشکلات دیگر از این مسئله سرچشمه می گیرد (وطن خواه، ۱۳۸۸، ۵۵).

ارزیابی کارایی دستگاههای اجرایی در کشور ما در سال ۱۳۵۱ برای نخستین بار در بند ۸ ماده ۵ قانون برنامه و بودجه مطرح شده و به سازمان برنامه و بودجه وقت محول گردید. دو سال پس از تاریخ فوق و باتوجه به قانون استخدامی کشوری مصوب ۱۳۴۵ ارزیابی عملکرد دستگاه ها از سازمان برنامه و بودجه منتزع و به سازمان امور اداری و استخدامی منتقل می شود ولیکن آیین نامه مربوط به ارزیابی تا سال ۱۳۸۰، تدوین نشد. بالاخره در سال ۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور براساس اصل ۱۳۸ و ماده ۱۹۷ قانون برنامه سوم توسعه فرهنگی اقتصادی اجتماعی کشور و در چارچوب برنامه تحول در نظام اداری، آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور را تدوین نمود. براساس این آیین نامه، عملکرد دستگاههای اجرایی هر سال در دو بعد عمومی و اختصاصی مورد سنجش، ارزش گذاری و قضاوت قرار می گیرد (سالاریان زاده، ۱۳۸۶، ۱۲).

۷.۶. ترازایی^۴ (محک زنی)

فرآیند مقایسه مجموعه ای از اندازه گیری ها با مجموعه ای دیگر، خصوصاً آنها که نشانگر عملکرد خوب هستند این مقایسه به دلایل مختلف صورت می پذیرد مثل مشخص کردن روند در یک فرآیند در طول زمان، یا برای مقایسه کارایی یک سازمان با سازمان دیگر (اولوه و آناشوسترانند، ۱۳۸۴، ۱۳۰).

از آنجا که کاهش هزینه های کیفیت یک امر نسبی است و هرگز در هیچ موسسه ای دیده نشده است که این هزینه ها به صفر برسد، محققان به این نتیجه رسیده اند که بهتر است با این مسئله با رویکردی مقایسه ای برخورد و از روشهای ترازایی استفاده کنند (امامی، ۲۰۰۷، ۸).

۸.۶. چگونه ترازایی را موثر سازیم

در ترازایی باید بر حوزه محدودی تمرکز کرد مثلاً بررسی کرد که چگونه فلان شرکت پیشنهادهای فروش تامین کنندگان خود را ارزیابی می کند یا تکنسین های تعمیرات را آموزش می دهد برای موثر شدن ترازایی باید ابتدا از بهترین بودن سازمانی که از آن آگوست برداری می شود اطمینان حاصل کرد سپس توجه خود را بر فرآیندی خاص متمرکز نمود (براون، ۱۳۸۲، ۱۱۰).

۹.۶. اجرای کارت امتیاز متوازن در دانشگاهها و موسسات آموزش عالی

کیفیت در بخش آموزش عالی یک مفهوم پیچیده و چند وجهی است. شواهد زیادی نشان می دهد که کارت امتیاز متوازن در بخش تجارت مورد استقبال قرار گرفته است اما در بخش آموزش همانگونه که از انتشارمقالات پیداست مفهوم کارت امتیاز متوازن جایگاه خود را باز نکرده است کاراتانوس^{۱۵} و کولن^{۱۶} در سال ۲۰۰۳ پیشنهاد کردند که کارت امتیاز متوازن در نهادهای آموزشی برای افزایش اهمیت نسبی مدیریت به نظارت استفاده شود (Daryush, ۳۵).

برای اینکه رویکرد کارت امتیاز متوازن در یک موسسه آموزشی یا یک سازمان غیر انتفاعی معرفی شود لازم است کارکنان با یکدیگر مشارکت داشته باشند نقطه آغازین این امر، حضور سرپرستانی است که مسئولیت سیاستگذاری و اجرا را در یک سلسله مراتب بالا به پایین بر عهده دارند نهایتاً معرفی کارت امتیاز متوازن یک رابطه علت و معلولی را ایجاد خواهد کرد که مستلزم اخذ بازخورد از اعضای ستاد ارتباطات در میان کارکردهای مرتبط می باشد (شهایلی و انواری رستمی، ۱۵).

سه نکته که باید در مسیر موفقیت سازمان در ضمن اجرای کارت امتیاز متوازن به آن توجه داشت عبارتند از:

چیزهایی که باید ارزیابی شود مشخص باشد و دلیل آن که این چیزها مهم هستند نیز روشن باشد.

بدانیم که هدف، خودش به تنهایی فقط وسیله ای برای رسیدن به جایی است. برای مثال ما نمی گوییم. که رسیدن به ۴ هدف ما را رهبر جهانی می کند بلکه ما گفتیم که آن ما را یک شرکت قوی و نزدیک به آن چشم انداز می کند.

همه سطوح سازمان را در تعریف اهداف سهیم نماییم (BUSINESS INTELLIGENCE, ۱۲).

بر طبق روش کارت امتیاز متوازن تاثیر اجرای سیستم یادگیری الکترونیکی در چهار حوزه می تواند اندازه گیری شود.

➤ بهبود کیفیت فناوری اطلاعات.

➤ بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندهای حمایتی و علمی.

➤ افزایش رضایت مشتریان.

➤ عملکرد هزینه ای بهتر (Enn, ۷).



۱۰.۶. چالشهای کارت امتیازی متوازن

چالشهای کارت امتیازی متوازن در مقام عمل طراحی کارت امتیازی متوازن با ترسیم نقشه استراتژی، به عنوان شالوده کارت امتیازی متوازن شروع میشود ترسیم بهینه نقشه استراتژی نیازمند ارائه راه حلی مناسب به دو مسئله کلیدی زیر است که متاسفانه در مقام عمل، چندان مورد توجه قرار نمی گیرد: ۱- گزینش هدفهای کلیدی و استراتژیک سازمان (۱۵ تا ۲۰ هدف). ۲- تعیین ساختار روابط علی و معلولی بین هدفهای استراتژیک. اما چالشی که هدفهای استراتژیک و کلان سازمان با آن مواجه اند، کیفی بودن آنهاست برای پاسخ به این چالش، کارت امتیازی متوازن وارد یکی از سختترین مراحل خود می شود و آن انتخاب سنجهاست. در واقع تحقق هدفهای استراتژیک و کلان سازمان نیازمند اتخاذ یک سری شاخصهای کلیدی عملکرد است (محمد نژاد، ۱۳۸۷، ۷).

۱۱.۶. نقاط قوت و ضعف مدل امتیازات متوازن

بطور کلی، مدل امتیازات متوازن با تاکید بر حوزه های چندگانه یاد شده دارای مزایایی است که در مدلهای قبلی چندان مورد التفات قرار نگرفته است یکی از امتیازات این مدل ارائه گزارش جامع و مختصر از عناصر اساسی و کلی سازمان است همچنین این مدل قادر است تا استراتژی و رسالت سازمان را به اهداف قابل اندازه گیری و محسوس تبدیل نماید از امتیازات دیگر این مدل به شرح ذیل می باشد.

قابلیت انعطاف و سازگاری با هرگونه سازمان.

تمرکز بر تعداد معدودی معیار مهم و کنار گذاشتن اطلاعات غیر مرتبط.

یادگیری و بکارگیری آسان مدل.

مدل امتیازات متوازن یکی از بهترین مدلهایی است که برای سنجش و مدیریت عملکرد در بخش دولتی کاربرد دارد این مدل با تمرکز بر استراتژیهای سازمان قادر به اندازه گیری بهره وری در فضای بسیار پیچیده و سیاسی دولتی است.

علیرغم نقاط قوت ذکر شده ایراداتی نیز بر مدل متصورات که برخی از آنها عبارتند:

مدل امتیازات متوازن تنها یک مدل مفهومی است و به راحتی قابلیت تبدیل به یک مدل اندازه گیری را ندارد.

ارتباط متقابل میان حوزه ها به وضوح قابل مشاهده نیست.

یک رویکرد جامع به سازمان ندارد بلکه در چهار حوزه کاملاً بکار می آید.

تنها بر نتایج متمرکز است.

اساساً بر اندازه گیری عملکرد بالا به پایین متمرکز است.

نقش جامعه را در تعریف محیطی که سازمان در آن کار می کند، در نظر نمی گیرد (یوسفیان و نجفی، ۱۳۸۷، ۱۶).



۰.۷ روش تحقیق

۱.۷ نحوه تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد زن دهی به شاخص ها

به منظور ارزیابی عملکرد دانشگاه، طی یک روند دومارحله ای شاخص ها تدوین گردید. به این صورت که پس از مشورت با اساتید، جامعه اماری کارمندان معاونت های (اداری و مالی، پژوهشی، دانشجویی، آموزشی) سازمان مرکزی دانشگاه اسلامی مشهد انتخاب شدند و از روش نمونه گیری طبقه ای برای تعیین نمونه استفاده گردید و در برخی از طبقات به دلیل زیادبودن حجم طبقه، با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده، تعداد عناصر مورد نیاز آن طبقه مشخص گردید. در غیر این صورت به تمامی افراد در آن طبقه پرسش نامه داده شد، به این ترتیب که ابتدا پرسش نامه الف در اختیار این افراد قرار گرفت و شاخص هایی که مدنظر این افراد بود تهیه گردید. در مرحله بعد این شاخص ها در قالب پرسشنامه ب در اختیار نمونه اماری بزرگتری قرار گرفت و از ایشان خواسته شد که شاخص های به دست آمده از پرسشنامه الف را اولویت بندی نمایند و بدین ترتیب وزن هریک از شاخص ها مشخص گردید.

۲.۷ جامعه اماری

جامعه اماری در این پژوهش کلیه کارکنان دارای مدرک دانشگاهی سازمان مرکزی دانشگاه آزاد واحد مشهد در نظر گرفته شد که تعداد جامعه اماری پژوهش ۱۹۸ نفر می باشند.

۳.۷ حجم نمونه اماری

برای انتخاب نمونه اماری از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد و تعداد ۱۳۲ نفر برای پاسخ دادن به پرسش نامه ها در نظر گرفته شدند.

۴.۷ روش نمونه گیری

برای نمونه گیری از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده گردید. بدین ترتیب که ابتدا به هریک از افراد جامعه که قبلاً در لیستی قرار گرفته بودند یک عدد منحصر به فردی تخصیص داده شد. شماره ها به ترتیب از ۰۰۰ تا ۱۹۷ به همه افراد تخصیص داده شد. و با استفاده از جدول اعداد تصادفی ۱۳۲ نفر به صورت تصادفی انتخاب گردیدند و پرسش نامه در اختیارشان قرار گرفت.



۵.۷. مشخصات پرسش نامه ها

برای تدوین شاخص ها از دو پرسش نامه استفاده گردید که پرسش نامه الف دارای توضیحاتی در مورد پژوهش و ابعاد مختلف مدل کارت امتیاز متوازن می باشد و نهایتاً حاوی پنج سوال تشریحی می باشد. که نظرات و دیدگاه های پاسخ دهندگان در مورد شاخص های ارزیابی عملکرد دانشکده ها در پنج حوزه (پژوهش و فناوری اطلاعات، مالی، فرایندهای داخلی، رشد و یادگیری، مشتریان) را از ایشان مورد سوال قرار می دهد. پرسش نامه ب حاوی شاخص هایی است که از پرسش نامه الف استخراج گردیده است. و از پاسخ دهندگان خواسته شده است تا هر یک از شاخص های میزان اهمیت آن را با عبارات (اهمیت بسیار زیاد، اهمیت زیاد، اهمیت متوسط، اهمیت کم و اهمیت بسیار کم) نشان دهند. و سپس پاسخ ها جمع بندی گردید و با توجه به نظرات پاسخ دهندگان وزن هر یک از شاخص ها مشخص شد.

۶.۷. روایی پرسش نامه

روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده اشاره می کند (دانایی فرد، حسن و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۴۵). از آنجا که پرسش نامه در مراحل مختلف تنظیم به رویت اساتید رسیده است و همچنین برگرفته از نظرات و تجربیات کارمندان دانشگاه می باشد از روایی لازم برخوردار است.

۷.۷. پایایی پرسش نامه

پایایی یک سنجه ثبات و هماهنگی منطقی پاسخ ها در ابزار اندازه گیری را نشان می دهد و به ارزیابی (درستی و خوب بودن) یک سنجه کمک می کند (دانایی فرد، حسن و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۵۰). پایایی های کمتر از ۶۰٪ نوعاً ضعیف تلقی می شوند، و پایایی های ۷۰٪ قابل قبول و بالاتر از ۸۰٪ خوب قلمداد می شوند (دانایی فرد، حسن و همکاران، ۱۳۸۷، ۴۰۲). برای محاسبه پایایی پرسش نامه ب، پایایی پرسش نامه در هر یک از حوزه ها بررسی گردید. بدین ترتیب که ضریب آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS ۱۷ برای هر یک از حوزه ها محاسبه گردید. که برای بعد پژوهش و فناوری اطلاعات برابر با ۸۵/۰، در بعد رشد و یادگیری برابر با ۷۸/۰، در بعد مشتریان برابر با ۸۷/۰، در بعد مالی برابر با ۷۵/۰ و در بعد فرآیند داخلی برابر با ۹۱/۰، می باشد. بنابراین پایایی یا سازگاری درونی پرسش نامه در این پژوهش مناسب است.



۸.۷. روش‌های کمی تحلیل داده‌ها

- روش Topsis^{۱۷}
- روش تخصیص خطی^{۱۸}
- روش LINMAP^{۱۹}
- روش ELECTRE^{۲۰}
- روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی^{۲۱}
- روش تحلیل پوششی داده‌ها
- روش تاکسونومی (حسینی، سید محمود و همکاران، ۱۳۸۷، ۲۴۱).

در ادامه به توضیح مدل تاپسیس می‌پردازیم.

۹.۷. مدل تاپسیس

مدل تاپسیس توسط هوانگ و یون در سال ۱۹۸۱ پیشنهاد شد. این مدل یکی از بهترین مدل‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است و از آن، استفاده زیادی می‌شود در این روش n گزینه به وسیله m شاخص، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. اساس این تکنیک، بر این مفهوم استوار است که گزینه‌ای انتخابی، باید کمترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل مثبت «بهترین حالت ممکن» و بیشترین فاصله را با راه‌حل ایده‌آل منفی «بدترین حالت ممکن» داشته باشد. فرض بر این است که مطلوبیت هر شاخص، به طور یکنواختی افزایشی یا کاهششی است حل مسئله با این روش، مستلزم طی شش گام است (مومنی، ۱۳۸۵، ۲۴).

۹.۷.۱. مراحل اجرای مدل تاپسیس

مرحله اول: بی‌مقیاس کردن داده‌ها

برای این منظور از نرم‌اقلیدسی استفاده می‌نماییم که فرمول مخرج نرم اقلیدسی به صورت زیر می‌باشد:

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n r_{ij}^2}$$

به عنوان مثال در حوزه پژوهشی ۱۱ شاخص تعریف شده است که در آن $m=11$ می‌باشد و چون داده‌های مربوط به نیمه اول ۱۳۸۸ و نیمه اول ۱۳۸۹ با یکدیگر مقایسه می‌شوند لذا $n=2$ می‌باشد. حال با تقسیم هر یک از داده‌های مربوط به شاخص‌های یازده گانه بر مخرج نرم، داده‌ها نرمال بدست می‌آید.



$$r_{ij} = \frac{r_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n r_{ij}^2}}$$

مرحله دوم : وزن دار کردن ماتریس نرمال

در این مرحله با ضرب داده نرمال بدست آمده از مرحله قبل در وزن هر شاخص ، داده های وزن دار مربوط به آن شاخص بدست می آید. و در نهایت نمره نهایی حوزه پژوهش برای هر یک از سالهای ۸۸ و ۸۹ به این صورت محاسبه می شود. که داده های وزن دار مربوط به شاخص دارای ارزش مثبت با یکدیگر جمع می شوند و داده وزن دار مربوط به شاخص دارای ارزش منفی، کم می شود.

مرحله سوم : تعیین ایده آل مثبت و ایده آل منفی

پس از آنکه نمره نهایی هر یک از دانشکده ها در حوزه پژوهشی در نیمه اول سال ۱۳۸۸ و نیمه اول سال ۱۳۸۹ محاسبه گردید در این مرحله گزینه های ایده آل مثبت و ایده آل منفی به صورت زیر تعیین می گردد.

$$\{\text{ببردار بهترین مقادیر هر شاخص ماتریس } V\} = \text{راه حل ایده آل مثبت } (+v_j)$$

$$\{\text{ببردار بدترین مقادیر هر شاخص ماتریس } V\} = \text{راه حل ایده آل منفی } (-v_j)$$

«بهترین مقادیر» برای شاخص های مثبت، بزرگترین مقادیر و برای شاخص های منفی، کوچکترین مقادیر است و «بدترین مقادیر» برای شاخص های مثبت، کوچکترین مقادیر و برای شاخص های منفی، بزرگترین مقادیر است.

مرحله چهارم : فاصله اقلیدسی تا ایده آل مثبت (+dj) و فاصله هر گزینه تا ایده آل منفی (-dj)

در این مرحله فاصله اقلیدسی هر گزینه تا ایده آل مثبت و ایده آل منفی بر اساس فرمول های زیر محاسبه می شود

$$d_j^+ = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_j^+)^2}$$

$$d_j^- = \sqrt{\sum_{i=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2}$$



مرحله پنجم : شاخص نزدیکی نسبی هر یک از گزینه به ایده آل

بر اساس رابطه زیر نزدیکی نسبی هر یک از گزینه ها نسبت به ایده آل مثبت و دوری از ایده آل منفی محاسبه می شود

$$c_i = \frac{a_i^-}{(a_i^- + a_i^+)} c_i$$

مرحله ششم : رتبه بندی گزینه ها

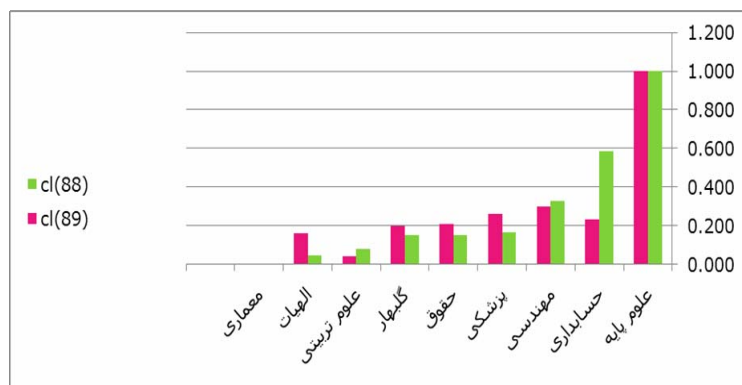
هر گزینه ای که c_i آن بزرگتر باشد بهتر است.

۸. یافته های پژوهش

۸.۱. یافته های پژوهش در حوزه پژوهش و رتبه بندی دانشکده ها

عملکرد دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه پژوهش و فناوری اطلاعات

چگونه بوده است؟



نمودار (۱) رتبه بندی دانشکده ها در حوزه پژوهشی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

همانطور که در نمودار بالا مشاهده می شود با توجه به شاخص های اندازه گیری عملکرد پژوهشی، دانشکده علوم پایه

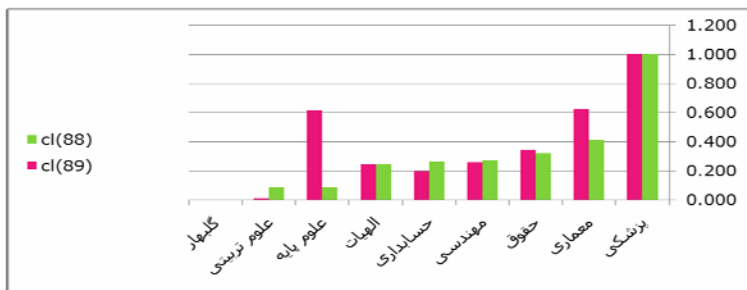
در نیمه اول ۸۸ و ۸۹ به عنوان دانشکده برتر انتخاب شده است. و دانشکده معماری در نیمه اول سال ۸۸ و ۸۹ با کسب

کمترین امتیاز در جایگاه آخر قرار گرفته است.



۲.۱.۸. یافته های پژوهش در حوزه رشد و یادگیری و رتبه بندی دانشکده ها

عملکرد دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه رشد و یادگیری چگونه بوده است؟

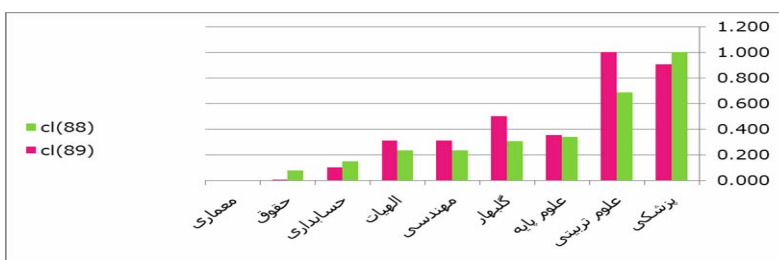


نمودار (۲) رتبه بندی دانشکده ها در حوزه رشد و یادگیری در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

دانشکده پزشکی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹ به عنوان برترین دانشکده در حوزه رشد و یادگیری انتخاب شد. و دانشکده گلپهزار در نیمه اول ۸۸ و ۸۹ رتبه نهم را کسب کرده است.

۳.۱.۸. یافته های پژوهش در حوزه مالی و رتبه بندی دانشکده ها

عملکرد دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه مالی و اداری چگونه بوده است؟



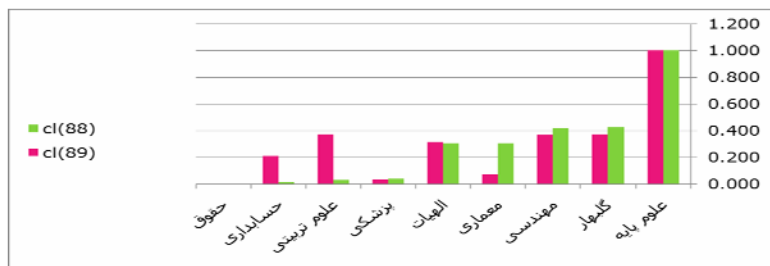
نمودار (۳) رتبه بندی دانشکده ها در حوزه مالی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

دانشکده پزشکی در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه اول در حوزه مالی بوده است اما در نیمه اول ۸۹ رتبه دوم در این حوزه را کسب کرده است. و دانشکده معماری در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه نهم در حوزه مالی بوده است و در نیمه اول ۸۹ نیز رتبه نهم در این حوزه را کسب کرده است.



۴.۸. یافته های پژوهش در حوزه مشتریان و رتبه بندی دانشکده ها

عملکرد دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه مشتریان چگونه بوده است؟

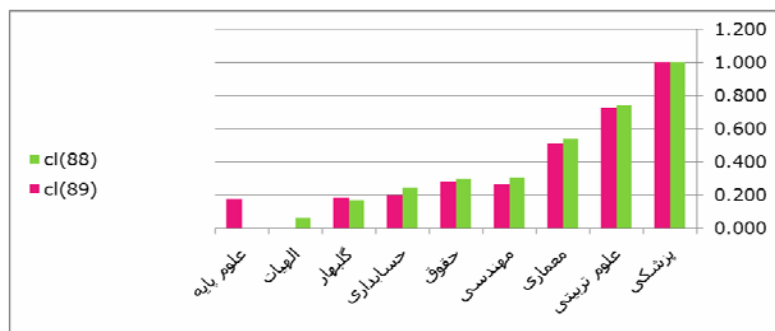


نمودار (۴) رتبه بندی دانشکده ها در حوزه مشتریان در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

دانشکده علوم پایه در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه اول در حوزه مشتریان بوده است و در نیمه اول ۸۹ نیز رتبه اول در این حوزه را کسب کرده است. و دانشکده حقوق در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه نهم در حوزه مشتریان بوده است و در نیمه اول ۸۹ نیز رتبه نهم در این حوزه را کسب کرده است.

۵.۸. یافته های پژوهش در حوزه فرآیند داخلی و رتبه بندی دانشکده ها

عملکرد دانشکده های دانشگاه آزاد مشهد در مقایسه با دانشکده برتر این دانشگاه در حوزه فرآیندهای داخلی چگونه بوده است؟



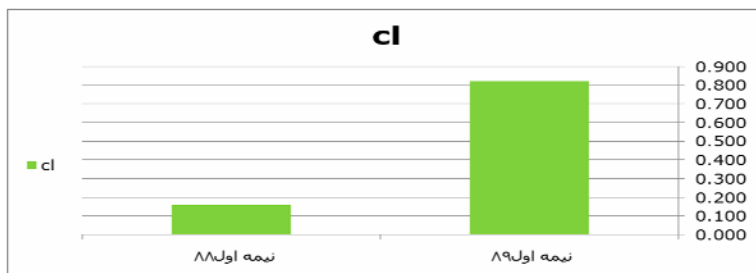
نمودار (۵) رتبه بندی دانشکده ها در حوزه فرآیند داخلی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

دانشکده پزشکی در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه اول در حوزه فرآیند داخلی بوده است و در نیمه اول ۸۹ نیز رتبه اول در این حوزه را کسب کرده است. و دانشکده علوم پایه در نیمه اول ۸۸ دارای رتبه نهم در حوزه فرآیند داخلی بوده است اما در نیمه اول ۸۹ رتبه هشتم در این حوزه را کسب کرده است.



۶.۸. یافته های پژوهش در حوزه پژوهش در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در نیمه اول ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ در حوزه پژوهش و فن آوری اطلاعات چگونه بوده است ؟

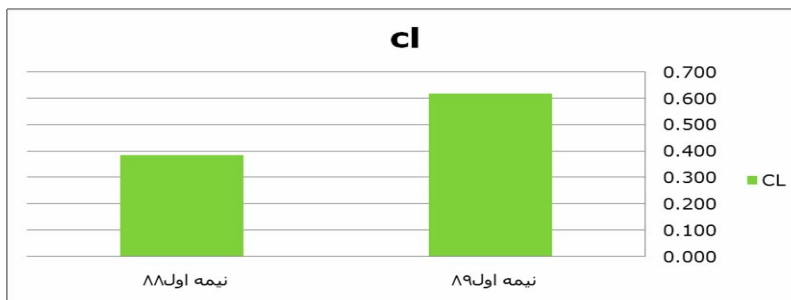


نمودار (۶)رتبه بندی دانشگاه در حوزه پژوهشی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

در نیمه اول سال ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول ۱۳۸۸ دانشگاه در حوزه پژوهشی عملکرد بهتری داشته است.

۷.۸. یافته های پژوهش در حوزه رشد و یادگیری در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در نیمه اول ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ در حوزه رشد و یادگیری چگونه بوده است ؟

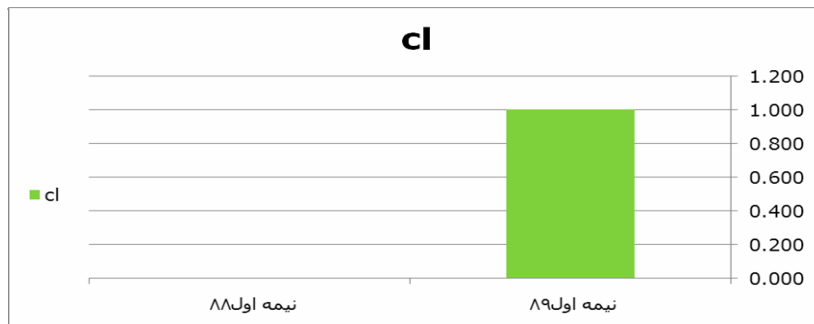


نمودار (۷) رتبه بندی دانشگاه در حوزه رشد و یادگیری در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

در نیمه اول سال ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول ۱۳۸۸ دانشگاه در حوزه رشد و یادگیری عملکرد بهتری داشته است.

۸.۸. یافته های پژوهش در حوزه مالی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در نیمه اول ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ حوزه مالی و اداری چگونه بوده است ؟



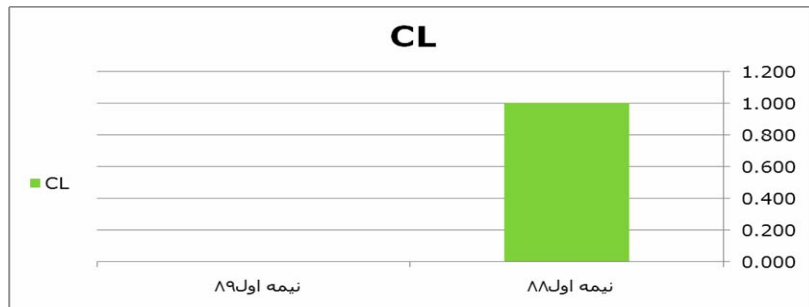
نمودار (۸) رتبه بندی دانشگاه در حوزه مالی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

در نیمه اول سال ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول ۱۳۸۸ دانشگاه در حوزه مالی عملکرد بهتری داشته است.



۹.۸. یافته های پژوهش در حوزه مشتریان در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در نیمه اول ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ مشتریان چگونه بوده است ؟

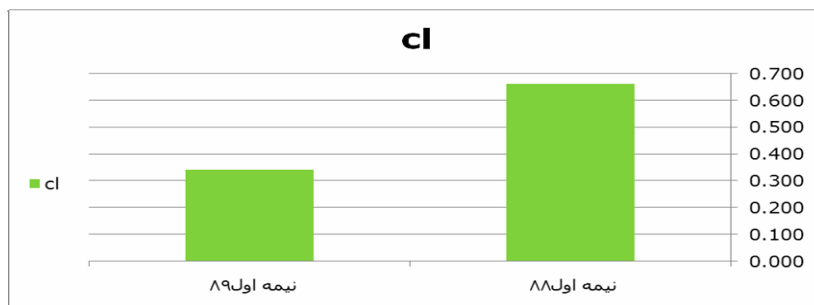


نمودار (۹) رتبه بندی دانشگاه در حوزه مشتریان در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

در نیمه اول سال ۱۳۸۸ نسبت به نیمه اول ۱۳۸۹ دانشگاه در حوزه مشتریان عملکرد بهتری داشته است.

۱۰.۸. یافته های پژوهش در حوزه فرآیند داخلی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

عملکرد دانشگاه آزاد مشهد در نیمه اول ۱۳۸۹ نسبت به نیمه اول سال ۱۳۸۸ فرآیندهای داخلی چگونه بوده است ؟



نمودار (۱۰) رتبه بندی دانشگاه در حوزه فرآیند داخلی در نیمه اول ۸۸ و ۸۹

در نیمه اول سال ۱۳۸۸ نسبت به نیمه اول ۱۳۸۹ دانشگاه در حوزه فرآیند داخلی عملکرد بهتری داشته است.

۹. پیشنهادات به مسئولین دانشکده ها بر اساس یافته های تحقیق

از آنجا که ارقام و اعداد بهترین نشان دهنده واقعیت هستند و جایگاه هر یک از دانشکده ها در حوزه های مختلف نشان داده شده لذا به مسئولین دانشکده ها پیشنهاد می شود. که با الگوبرداری از دانشکده برتر در هر یک از حوزه ها به تقویت دانشکده خود در آن حوزه پردازند همچنین در ادامه پیشنهادات کلی برای بهبود جایگاه دانشکده در هر یک از حوزه ها ارائه می گردد.



۱.۱.۹. پیشنهادات در حوزه پژوهشی

برگزاری کلاس های مقاله نویسی، پایان نامه نویسی.
ارتباط هدفمند دانشکده با صنعت و بخش های مختلف جامعه.
افزایش تعداد مجوز مجلات علمی.
تلاش در جهت ارتقاء سطح مجلات علمی در حد پژوهشی و ISI.
در نظر گرفتن مشوق های مادی و معنوی برای پژوهشگران و مخترعین.

۲.۹. پیشنهادات در حوزه رشد و یادگیری

تلاش در جهت جذب اساتید با مرتبه دانشیار به بالا.
افزایش دانشجویان دوره های کارشناسی ارشد و دکترا.
افزایش واحد های ارائه شده در دانشکده.
کاهش تعداد دانشجویان یک کلاس برای افزایش بازدهی.
افزایش رشته های علمی نو و بین رشته ای و تقویت دوره تحصیلات تکمیلی در تمامی رشته ها

۳.۹. پیشنهادات در حوزه مشتریان

افزایش دانشجویان بورسیه.
افزایش زیر بنای سالن مطالعه، سلف سرویس و سالن های ورزشی.
نظر خواهی از دانشجویان و اساتید در موارد مختلف.

۴.۹. پیشنهادات در حوزه فرآیند داخلی

کاهش مدت زمان لازم برای انجام کارهای دانشجویی.
کاهش مراجعات دانشجو به دانشگاه.
برگزاری همایش ها و اردو.

۵.۹. پیشنهادات در حوزه مالی

افزایش تسهیلات آموزشی و وام های دانشجویی.
تناسب بین بودجه دانشکده و دانشجویان و کارمندان و اساتید



پیشنهادات به محققین آینده

پیشنهاد می شود که عملکرد دانشگاه آزاد مشهد را در دوره های چند ساله مورد ارزیابی قرار دهند. پیشنهاد می شود عملکرد دانشگاه آزاد مشهد با سایر دانشگاه های آزاد یا ملی مورد مقایسه قرار گیرد. پیشنهاد می شود با مدل های دیگر عملکرد دانشگاه ارزیابی قرار رفته و نتایج آن با نتایج کارت امتیاز متوازن مقایسه گردد.

منابع

- آجورلو ، منصور(۱۳۸۵) "تحقیق در عملیات" چاپ اول ، ناشر موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین(ع) امامی ، رضا (۲۰۰۷) "روش های هزینه یابی کیفیت" ماهنامه تدبیر-سال هجدهم ، شماره ۱۸۱ امیدوار ، مجید (۲۰۰۵) "پژوهش در عملیات، روش پژوهش" پایگاه مقالات مدیریت com.parsiblog.system.www ابن الرسول ، سید اصغر و همکاران (۱۳۸۶) "روش پیاده سازی و توسعه مدل کارت امتیاز متوازن در سازمان های صنعتی" سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
- ایران زاده ، سلیمان و برقی ، امیر(۱۳۸۸) "الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان" چاپ اول ، انتشارات فروزش براون ، مارک گراهام و همکاران(۱۳۸۲) "کام یابی و ناکامی درگستره مدیریت فراگیر" ترجمه حسین جهانگیری ، انتشارات آن حاجی کریمی ، عباسعلی و پرهیزکار ، محمد مهدی (۱۳۸۶) "سازوکارهای مؤثر در طراحی و پیاده سازی نظامهای نوین ارزیابی عملکرد سازمانی در بانکهای تجاری کشور (مطالعه ی موردی، بانک ملت)" پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ، سال هفتم ، شماره ۲۷
- حسینی ، سید محمود و همکاران (۱۳۸۷) "بررسی و تحلیل نتایج خصوصی سازی در شرکت های واگذار شده بانک صنعت و معدن با رویکرد سنجش عملکرد" فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی ، شماره ۴۸ صفحات ۲۶۷-۲۳۱ دلاور ، علی (۱۳۸۷) "مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی" چاپ ششم ، انتشارات رشد رایبیز ، استیفن(۱۳۸۸) "تئوری سازمان : ساختار و طرح سازمانی" چاپ بیست و ششم ، ترجمه سید مهدی الوانی ، انتشارات چاپخانه گنج شایگان
- روغنیان ، عماد "بررسی روش های اندازه گیری عملکرد و معرفی کارت امتیاز متوازن به عنوان روشی جامع و کل نگر" اولین کنفرانس علمی مدیریت عملکرد ، جهاد دانشگاهی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور (۱۳۸۲) "ارزیابی عملکرد" دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد
- سالاریان زاده ، محمد حسین و یوسفیان اسپلی ، شیوا (۱۳۸۶) "تحلیل فرایند ارزیابی عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی" سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد
- سنجری ، احمدرضا(۱۳۸۸) "روش های تحقیق در مدیریت" چاپ اول ، انتشارات عابد شهبائی ، بهنام و انواری رستمی ، علی اصغر "کاربرد کارت امتیاز متوازن در ارزیابی دانشگاه ها و موسسات آموزش عالی" صنعتی منفرد ، محمد علی(۱۳۸۰) "مباحثی در تحقیق در عملیات پیشرفته با نگرش کاربردی" چاپ اول ، چاپخانه دانشگاه الزهراء(س)



کاپلان ، رابرت اس و نورتون ، دیوید پی (۱۳۸۵) "سازمان استراتژی محور" چاپ دوم ، ترجمه پرویز بختیاری ، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

کاپلان ، رابرت اس و نورتون ، دیوید پی (۱۳۸۶) "نقشه استراتژی : تبدیل دارایی های نامشهود به پیامدهای مشهود" چاپ دوم ، ترجمه حسین اکبری و همکاران ، ناشر گروه پژوهشی صنعتی آریانا

کاپلان ، رابرت اس و نورتون ، دیوید پی (۱۳۸۸) "رهاورد تلاش : پیوند استراتژی با عملیات برای ایجاد مزیت رقابتی" مترجم مسعود چیتگرها ، انتشارات رسا

کاپلان ، رابرت اس و نورتون ، دیوید پی (۱۳۸۶) "تبدیل استراتژی از حرف به عمل : کارت امتیاز متوازن" چاپ اول ، مترجمان رامین ملماسی و جمیله سیفی ، ناشر شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی

کارگر شورگی ، محمد (۱۳۸۶) "مدیریت کیفیت فراگیرمتوازن کارت امتیاز متوازن و مدیریت کیفیت جامع یک تحلیل مقایسه ای"

معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد مشهد (۱۳۸۸) "خبرنامه پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد"

معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد مشهد (۱۳۸۹) "خبرنامه پژوهشی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد"

مقدم ، ابوالفضل و نوروزی ، حمید (۱۳۸۷) "ارزیابی عملکرد به روش کارت امتیاز متوازن" بیست و چهارمین کنفرانس بین المللی برق

مومنی ، منصور (۱۳۸۵) "مباحث نوین تحقیق در عملیات" چاپ اول ، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

میر فخرالدینی ، سید حیدر و همکاران (۱۳۸۸) "بکارگیری مدل EFQM در تحلیل ابعاد فرهنگ سازمانی مراکز خدمات درمانی" مجله دانشکده علوم پزشکی و بهداشتی - درمانی صدوقی یزد ، دوره هفدهم ، شماره دوم ، صفحات ۳۰-۴۲

نیلی پور طباطبایی ، سید اکبر و همکاران "طراحی مدل کاربردی ارزیابی متوازن عملکرد سیستم های نگهداری و تعمیرات" وطن خواه ، سودابه و سالمی ، اکرم (۱۳۸۸) "بررسی نظام ارزشیابی بیمارستان های تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران با استفاده از کارت امتیاز متوازن" مدیریت سلامت

یوران اولوه آناشوستراند ، فیلس (۱۳۸۶) "کارت امتیاز متوازن" ترجمه علیرضا علی سلیمانی ، چاپ اول ، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران

یوسفیان و نجفی (۱۳۸۷) "گزارش مرور ادبیات ارزیابی عملکرد سازمانی (مراکز بیمارستانی)" مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری

Daryush Farid, Mehran Nejati, Heydar Mirfakhredini, Balanced scorecard application in universities and higher education institutes :Implementation guide in an iranian context /Annals of University of Bucharest, Economic and Administrative Series, Nr .۲) ۲۰۰۸ (۳۱-۴۵

Robert S.Kaplan and David P.Norton "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System "Harvard Business Review
BUILDING AND IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD CASE STUDY :UNUM CORPORATION BUSINESS INTELLIGENCE ۱۹۹۹

Muhamed Muneer "Balanced Scorecard for Creating Strategy-Focused Organizations "www.pdfactory.com
M .D .Nayeri, M .M .Mashhadi, and K .Mohajeri "Universities Strategic Evaluation Using Balanced Scorecard "
Ubonsin Poprom, Choonhaponng Thaiupathump and Preang Kitratporn "A Performance Evaluation of Information and Communication Technology Management Using Balanced Scorecard "Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management, Vol . ۱۳ No.SP ۳, November, ۲۰۰۵

Jiang Ying "The Application of BSC in China's E-government Performance Evaluation "



Fathi Elloumi and David Annand " Integrating Faculty Research Performance Evaluation and the Balanced Scorecard in AU Strategic Planning :A Collaborative Model " November ۲۰۰۲

Enn Öunapuu and Jelena Nuzhnaja "Decision Support Techniques in adaptive learning systems "

Shun Yu Chen and Li Ju Chen "Developing a Performance Measurement System by Balanced Scorecard "

پی نوشت

-
- ۱ Performance Measurement
 - ۲ Indicator
 - ۳ Vision
 - ۴ Benchmarking
 - ۵ Customer Perspective
 - ۶ Financial Perspective
 - ۷ Internal Business Process Perspective
 - ۸ Learning and Growth Perspective
 - ۹ Balance Scorecard
 - ۱۰ Robert S kaplan
 - ۱۱ David P Norton
 - ۱۲ Lagging Indicators
 - ۱۳ Leading Indicators
 - ۱۴ Benchmarking
 - ۱۵ Karathanos
 - ۱۶ Cullen
 - ۱۷ Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution
 - ۱۸ Linear Assignment
 - ۱۹ Linear Programming For Multidimensional Analysis of Preference
 - ۲۰ Elimination Choice Translating Reality
 - ۲۱ Analytical Hierarchy Process
 - ۲۲ Data Envelopment Analysis
 - ۲۳ Taxonomy